PROJETO EDUCATIVO DE ESCOLA
2026-2029



Aprovado no Conselho Pedagógico em: 21/10/2026

ÍNDICE

Conteúdo

Introdução 3
1. Missão da Escola. Princípios. Lema. Visão. 4
Missão 4
Princípios Orientadores 4
Lema 4
Visão 4
2. Caracterização da escola 5
3. Análise SWOT 8
4. Domínios prioritários de intervenção 10
Domínio 1 - Ensino e Aprendizagem 10
Domínio 2 - Organização e Gestão da Comunidade Educativa 10
Domínio 3 - Formação e Desenvolvimento Profissional 10
Domínio 4 - Cultura Organizacional 11
5. Plano estratégico 12
Domínio 1 – Ensino e Aprendizagem 12
Domínio 2 – Organização e Gestão da Comunidade Educativa 19
Domínio 3 – Formação e Desenvolvimento Profissional 24
Domínio 4 – Cultura organizacional 28
6.MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PEE 33
Anexo1. Instrumentos: 34

Introdução

Nos termos do artigo 9.º do Decreto-Lei n.º 75/2008, de 22 de abril, na sua redação atual dada pelo Decreto-Lei n.º 137/2012, de 2 de julho, o Projeto Educativo de Escola (PEE) constitui o documento estruturante que consagra a orientação e estratégia da instituição para um triénio. Elaborado e aprovado pelos órgãos de administração e gestão, este documento explicita de forma clara a missão, a visão, os valores, os objetivos e as metas que guiarão a escola no pleno cumprimento da sua função social e pedagógica.

O PEE traduz-se, por isso, numa afirmação convicta da vontade de toda a comunidade educativa em assumir as suas responsabilidades plurais. Mais do que um imperativo legal, este projeto é o motor para o funcionamento eficaz da organização, focado na melhoria contínua dos resultados e na afirmação de um padrão de excelência e qualidade que marque a diferença na região do Seixal.

É através deste Projeto Educativo que desenhamos e consolidamos uma visão global e partilhada de escola — um espaço identitário onde a comunidade se reconhece, colabora e projeta as suas mais elevadas ambições de inclusão, sucesso e futuro para todos os seus alunos.

1. Missão da Escola. Princípios. Lema. Visão.

Missão

A Escola Secundária Manuel Cargaleiro tem como missão proporcionar excelentes oportunidades de aprendizagem e de desenvolvimento global e integrado dos jovens. Empenha-se na formação de cidadãos livres, informados, responsáveis, íntegros e autónomos, dotados de pensamento criativo e espírito crítico, capazes de tomar decisões fundamentadas e de intervir ativamente sobre as realidades naturais e sociais do mundo contemporâneo.

Princípios Orientadores

- A aprendizagem faz-se ao longo de toda a vida.
- A diversidade beneficia o indivíduo e a sociedade em geral.
- Expectativas positivas levam a resultados positivos.
- Um ambiente de trabalho favorável e uma organização eficiente promovem a realização pessoal e a satisfação profissional.
- O reconhecimento do trabalho e esforço individuais aumenta a autoestima e o desejo de corresponder às expectativas dos outros.
- Uma cuidadosa avaliação das ações já empreendidas deve ser a base de todas as ações futuras.
- As boas práticas devem ser divulgadas e tomadas como modelo em projetos futuros.
- A mudança é condição essencial da evolução das sociedades

Lema

Juntos pelo conhecimento: colaborar, conhecer e construir o futuro.

Visão

A escola pretende constituir-se como uma instituição de excelência e referência a nível educativo e formativo, contribuindo para uma educação pública de qualidade. Ancorada na inclusão, na diversidade e na inovação, a instituição assume o compromisso de ser reconhecida pelo rigor organizacional, pela qualidade do seu ensino e pela relevância das suas atividades, respondendo de forma ativa aos desafios globais contemporâneos através da educação.

2. Caracterização da escola

I. Caracterização da Comunidade Educativa

A comunidade escolar da Escola Secundária Manuel Cargaleiro reflete uma dinâmica humana e pedagógica complexa, estruturada através dos seguintes recursos e valências:

Recursos humanos

- População estudantil: 1123 alunos
- Corpo docente: 109 professores (na sua quase totalidade integrados no quadro da escola).
- Pessoal não docente: 33 assistentes operacionais e assistentes técnicos.
- Técnicos especializados: 2
- Técnicas superiores: 1 técnica de serviço social e 1 psicóloga

Organização e oferta pedagógica

- 3.º Ciclo do Ensino Básico: 15 turmas (375 alunos)
- Ensino Secundário: 30 turmas, incluindo 7 turmas de Ensino Profissional (589-159) alunos

II. Enquadramento Histórico e Evolução Organizacional

Fundada em 1984, a escola experiencia um já longo e consolidado percurso de mudanças e desafios, os quais sempre abraçou como oportunidades para atingir a excelência educativa. Um dos momentos mais marcantes desta trajetória foi a celebração do Contrato de Autonomia com o Ministério da Educação, cujo impacto positivo e cultura de responsabilidade continuam a extravasar o seu âmbito temporal original.
A escola tem mantido um investimento contínuo em:

- Mudanças organizacionais sustentadas: foco no trabalho de equipa e na formação contínua das lideranças de topo e estruturas intermédias;
- Práticas pedagógicas de qualidade: promoção da eficácia educativa através da diferenciação pedagógica (ajustada às necessidades formativas dos alunos);
- Dinamização do complemento curricular: atividades que fortalecem e diversificam a formação para a cidadania e estimulam a participação ativa de toda a comunidade;
- Melhoria contínua dos domínios estratégicos: otimização das áreas estratégica, pedagógica, curricular, administrativa e na gestão de recursos humanos.

III. Eixos de Desenvolvimento e Conquistas Institucionais

Como resultado da sua visão estratégica, a escola tem implementado com sucesso um conjunto de medidas inovadoras, estruturadas nos seguintes domínios:

Inovação Pedagógica e Avaliação

- **Paradigma avaliativo por competências:** implementação de novas práticas assentes na assunção da avaliação como instrumento basilar do processo de ensino;
- **Referencial Comum de Avaliação:** documento que incorpora os domínios transversais a todos os ciclos, alinhando o Desenho Universal para a Aprendizagem (DUA) e o Perfil dos alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO) às disciplinas. Promove a transição de uma avaliação retrospetiva para uma *avaliação prospetiva para as aprendizagens*;
- **Articulação Curricular:** alinhamento dos projetos do Plano Anual de Atividades (PAA) com a estratégia de educação para a cidadania da escola (EECE) e com as metas do PEE e do Perfil dos alunos à Saída da Escolaridade Obrigatória (PASEO), enriquecendo o processo de ensino através de estratégias motivadoras e promotoras da formação cívica e pessoal.

Internacionalização e Projetos Europeus

- **Programa Erasmus+:** reforço da internacionalização e da escola inclusiva através de mobilidades e cooperação para estudantes e docentes.
- **Acreditação Erasmus (até 2027):** reconhecimento do Espaço Europeu da Educação e apoio à transição digital na educação europeia.
- **Erasmus VET (*Vocation, Education and Training*):** iniciado em 2018/2019, permite que alunos finalistas dos cursos profissionais cumpram 200 horas da sua Formação em Contexto de Trabalho (FCT) em empresas da União Europeia.

Distinções, Redes e Cidadania

- **Galardões e Selos de Referência:** candidatura e renovação de distinções que promovem a segurança digital, sustentabilidade e bem-estar:
    - *Selo de Segurança Digital - Ouro*
    - *Galardão Eco-Escolas*
    - *Selo Escola eTwinning*
    - *Escola Embaixadora do Parlamento Europeu*
    - *Selo Escola Saudável*

    - *Selo Protetor - sistema integrado de gestão do risco*
- **Integração em Redes Científicas e Culturais:** integração ativa na rede de *Clubes Ciência Viva* e em projetos europeus (ERASMUS e EPAS);
- **Estratégia de Educação para a Cidadania na Escola (EECE):** operacionalização local da ENEC e do PASEO através de metodologias ativas, articulação comunitária e práticas inclusivas sustentadas no tempo.

Qualidade e Modernização Administrativa

- **Desmaterialização de Processos:** transição digital iniciada em todos os procedimentos de índole administrativa.

Modernização de Recursos Materiais e Financeiros

- **Requalificação de Infraestruturas:** intervenções de melhoria em salas de aula, sala LED, espaços de convívio, espaços de trabalho, refeitório, bar e instalações sanitárias, a par da aquisição de novos equipamentos didáticos.

- **Centros Tecnológicos Especializados (CTE):** instalação e operacionalização de dois Centros Tecnológicos Especializados.

Conclusão do processo de instalação e entrada em funcionamento dos CTE nas áreas Industrial e de Informática. Estes centros permitiram dotar a escola de novos laboratórios especializados, *software* avançado e equipamentos industriais de última geração.

3. Análise SWOT

NO CONTEXTO INTERNO	
Potencialidades	**Fragilidades**
Imagem Institucional e Reconhecimento Externo • Imagem positiva que a Escola detém na comunidade. • Reconhecimento da ação educativa através da atribuição de selos de qualidade e outras distinções. • Internacionalização da escola no âmbito dos projetos ERASMUS+, Erasmus-VET, eTwinning e Escola Embaixadora do Parlamento Europeu (EPAS). **2. Liderança, Gestão e Organização** • Articulação efetiva entre os documentos estruturantes e norteadores da ação da escola (PEE, RI e PAA). • Direção com uma liderança democrática e potenciadora do bom clima de escola. • Consciência estratégica: Direção e estruturas intermédias conscientes da necessidade de mudanças na ação. • Plano Anual de Atividades (PAA) abrangente e diversificado (iniciativas, atividades e projetos). • Integração eficaz de novos elementos na comunidade educativa (pessoal docente e não docente). **3. Dinâmica Científico-Pedagógica e Desenvolvimento Profissional** • Trabalho colaborativo: Partilha de materiais, práticas, ideias e experiências através de horas estrategicamente atribuídas. • Abertura à inovação: Disponibilidade do corpo docente para aceitar a mudança e realizar diferentes experiências didáticas/pedagógicas. • Metodologias ativas: Preocupação crescente com processos de ensino assentes em metodologias que enriquecem a aprendizagem. • Diferenciação pedagógica: Implementação de estratégias que adequam as atividades às capacidades e ritmos dos alunos. **4. Vivência Académica e Envolvimento dos Alunos** • Participação ativa dos alunos na vida escolar, na qualidade do ambiente e no património da escola. • Associação de estudantes dinâmica, participativa e colaborativa. • Sentido de pertença: Dinamização de iniciativas que aproximam os elementos da comunidade. • Valorização integral: Foco nas dimensões académica, cívica, artística e desportiva.	**Resultados Escolares e Sucesso Educativo** • Taxa de percursos diretos de sucesso no ensino secundário abaixo da média nacional. • Evolução negativa, no ensino básico, do percentil nacional da escola nos exames de Português e Matemática. • Resultados em exames nacionais abaixo do expectável para alunos do mesmo contexto socioeconómico. • Desalinhamento (para baixo), no ensino secundário, entre as classificações internas da escola e as notas atribuídas por outras escolas com resultados semelhantes nos exames. • Dificuldades na Língua Portuguesa: Competências de domínio da língua, de uma forma geral, abaixo do desejável. **2. Práticas Pedagógicas e Organização Didática** • Limitações na diferenciação pedagógica: Dificuldade em operacionalizar estratégias para atender aos ritmos de todos os alunos devido ao elevado número de alunos por turma. • Diagnóstico tardio: Fragilidades na caracterização atempada dos alunos no início de cada ciclo. • Supervisão pedagógica: Necessidade de generalização da supervisão/intervisão da atividade letiva em sala de aula como ferramenta de desenvolvimento profissional. • Eficácia dos apoios: Necessidade de melhorar a eficácia do plano de mentorias na prevenção do insucesso escolar. • Cultura de dados: Necessidade de consolidação da análise crítica dos resultados estatísticos para aumentar a eficácia das medidas educativas. **3. Comunicação e Relação com a Comunidade** • Participação reduzida das famílias: Baixo envolvimento dos pais/encarregados de educação na vida escolar e no acompanhamento dos seus educandos. • Fraca representatividade: Participação reduzida dos pais/encarregados de educação nas estruturas formais de representação (Associação de Pais). • Comunicação institucional: Necessidade de uma consolidação mais consistente do plano de comunicação da escola. **4. Infraestruturas, Espaços e Património Edificado** • Segurança e Saúde: Existência de amianto nas estruturas edificado. • Degradação do edificado: Sinais visíveis de degradação exterior do património edificado da escola. • Espaços de Educação Física: Degradação das instalações interiores e exteriores destinadas à atividade física.

5. Recursos, Oferta Formativa e Serviços de Apoio • Oferta educativa e curricular diversificada. • Biblioteca Escolar com plano de atividades atrativo, centrado no desenvolvimento das competências do PASEO. • Infraestruturas de apoio: Existência de um bloco de 90mn dedicado ao desenvolvimento de projetos com os alunos.	• Espaços de convívio insuficientes: Inexistência de um espaço comum de convívio adequado à população escolar e falta de espaços cobertos de lazer para os dias de chuva.
NO CONTEXTO EXTERNO	
Oportunidades	**Desafios**
Parcerias Institucionais e Autárquicas (Território) • Ligação ao poder local: Parcerias estabelecidas com a Câmara Municipal do Seixal (CMS) e a Junta de Freguesia de Amora, com forte impacto na prestação do serviço educativo e no enraizamento da escola no meio envolvente. • Saúde e Bem-Estar: Protocolos ativos com os centros de saúde locais e outras organizações comunitárias. • Imagem da escola: Manutenção da imagem positiva que a Escola detém junto da comunidade, facilitando a abertura a novos projetos. **2. Articulação com o Tecido Empresarial e Ensino Superior** • Ensino Profissional: Protocolos eficientes com o tecido empresarial que garantem a consecução de estágios de qualidade e a inserção dos alunos no mercado de trabalho. • Prosseguimento de estudos: Protocolos com instituições de ensino superior que abrem portas e criam sinergias para os alunos do ensino secundário. • Rede de colaboração: Elevada recetividade de entidades externas para celebrar novos protocolos com vista à melhoria da qualidade do serviço prestado. **3. Financiamento e Modernização Tecnológica/Logística (Recursos Externos)** • **Candidaturas a fundos**: Participação ativa em projetos, programas e concursos públicos que permitem captar investimento para modernizar os equipamentos escolares.	**Inclusão, Diversidade e Sucesso Educativo (Contexto Sociodemográfico)** • **Acolhimento contínuo**: Integração de alunos estrangeiros ao longo de todo o ano letivo. • **Diversidade linguística e curricular**: Aumento do número de alunos estrangeiros com diferentes línguas maternas e percursos escolares muito diversificados. • **Articulação de transição**: Necessidade de articulação vertical e de uma ligação mais eficaz aos estabelecimentos de ensino de origem dos alunos. **2. Recursos Humanos e Logística de Turmas (Gestão de Meios)** • **Instabilidade do corpo docente**: Dificuldades na contratação de pessoal docente. • **Carência de apoio à inclusão**: Reduzido número de docentes de educação especial integrados no quadro da escola. • **Constituição de turmas**: Complexidade na constituição de turmas seguindo critérios puramente pedagógicos. **3. Condições Físicas e Infraestruturas (Espaço Escolar)** • **Sobrelotação**: Salas de aula sobrelotadas decorrentes do número elevado de alunos por turma. • **Reabilitação**: Necessidade urgente de requalificação global do espaço escolar (articulando com as fragilidades já identificadas de amianto e edificado degradado).

4. Domínios prioritários de intervenção

Com base na reflexão produzida pela escola nas suas estruturas intermédias, pela equipa de autoavaliação, no relatório da Avaliação Externa e na monitorização dos resultados académicos e sociais 2023-2026, e tendo presentes as potencialidades e os constrangimentos no contexto interno da escola e as oportunidades e desafios que se colocam à escola, no contexto externo (análise SWOT) define-se como prioritários os seguintes domínios e respetivos objetivos.

Domínio 1 - Ensino e Aprendizagem
Objetivos:

1. Planificar o processo do ensino e da aprendizagem com base em avaliações contínuas, para selecionar e adequar as estratégias pedagógicas.
2. Fortalecer a educação para a cidadania social e ambiental, estimulando o envolvimento dos alunos.;
3. Responder mais eficazmente às necessidades específicas de aprendizagem de todos os alunos;
4. Fortalecer a parceria com as famílias para melhorar o desempenho escolar e reduzir a retenção dos alunos.

Domínio 2 - Organização e Gestão da Comunidade Educativa
Objetivos:

1. Otimizar a gestão escolar por meio da comunicação integrada e participação ativa da comunidade educativa
2. Reforçar o papel das lideranças intermédias para promover a colaboração na implementação dos objetivos escolares;
3. Garantir uma gestão participativa estratégica, eficiente e sustentável dos recursos humanos, materiais e financeiros da escola;

Domínio 3 - Formação e Desenvolvimento Profissional
Objetivos:

1. Implementar mecanismos internos de apoio à inovação e excelência pedagógica;
2. Concretizar a realização de programas formativos alinhados com as necessidades da escola, em articulação com o Centro de Formação (CFAE) ou outras entidades formativas.;

3. Proporcionar aos alunos dos cursos profissionais percursos formativos de excelência reconhecida, alinhados com as exigências do mercado de trabalho.

Domínio 4 - Cultura Organizacional

Objetivos:

1. Promover iniciativas que contribuam para o desenvolvimento de um espírito de comunidade educativa e a identificação com o ideário e os espaços físico e simbólico da escola
2. Promover o envolvimento da comunidade escolar na valorização dos ideais, símbolos e identidade da escola perante a comunidade externa.;
3. Aumentar a participação ativa dos pais e encarregados de educação e da comunidade alargada na vida da escola.

5. Plano estratégico

Domínio 1 – Ensino e Aprendizagem

Meta: Elevar a eficácia educativa da escola, aumentando todos os indicadores de desempenho escolar e diminuindo as taxas de retenção e de abandono.						
Objetivos	**Ações estratégicas**	**Métrica/indicador**	**Instrumentos de recolha**	**Amostra**	**Responsável**	**Calendarização ***
1.1. Planificar o processo do ensino e da aprendizagem com base em avaliações contínuas, para selecionar e adequar as estratégias pedagógicas.	1.1.1. Flexibilização do currículo como resposta a contextos específicos de aprendizagem; 1.1.2. Elaboração de planificações assentes numa lógica de ciclo e na articulação horizontal e vertical; 1.1.3. Implementação de coadjuvações, apoios pedagógicos, tutorias…, resultantes da identificação de situações-problema; 1.1.4. Diversificação dos materiais suporte de aula e seleção de metodologias e estratégias adequadas a cada grupo-turma,	• Amplitude: % de respostas curriculares desenvolvidas para responder aos problemas específicos identificados • Avaliação: n.º e diversidade de instrumentos de avaliação aplicados por competência • Planificação: % de planificações ajustadas com base em resultados de avaliação • Impacto: comparação entre os resultados dos alunos antes e	• Balanços semestrais de departamento • Atas conselho de turma • Matrizes, instrumentos registos avaliativos por disciplina de avaliação por competência • Atas conselho de turma; balanços semestrais de departamento	• 2 turmas por cada ano de escolaridade do Ensino Básico • 2 turmas por cada ano do Ensino Secundário • 1 turma de cada curso do Ensino Profissional	• Coordenador de departamento • Coordenadores pedagógicos • Coordenadora da EMAEI • Coordenadores de Grupo • Diretores de Turma e Coordenadores	Anual Anual Anual Anual

	assentes no Desenho Universal da Aprendizagem (DUA); 1.1.5. Recurso a práticas pedagógicas potenciadoras do pensamento crítico e da resolução de problemas; 1.1.6. Capacitação dos alunos para uma utilização pedagogicamente eficaz da Inteligência Artificial; 1.1.7. Diversificação dos instrumentos de recolha de informação; 1.1.8. Elaboração conjunta de instrumentos de recolha de informação em sede de grupo de recrutamento; 1.1.9. Utilização da avaliação para a aprendizagem como forma primordial de regular o processo do ensino;	depois da implementação das estratégias ajustadas • Progresso: % de alunos que registam melhoria nos indicadores de aprendizagem — domínios e parâmetros definidos • Progresso: % de alunos com sucesso pleno • Qualidade do sucesso: nº de disciplinas e turmas em que se regista insucesso elevado e qualidade do sucesso elevada • Perceção: índice de satisfação dos alunos relativamente à adequação das estratégias pedagógicas às suas necessidades	• Pautas de domínios e parâmetros • Pautas de domínios e parâmetros • Registos avaliativos (Inovar)		de Departamento • Equipa de autoavaliação (modelo de registo) e Diretores de turma (recolha de dados) • Equipa de Autoavaliação	Anual Anual Anual

	1.1.10. Atualização do referencial comum de avaliação; 1.1.11. Aferição da eficácia do processo do ensino por parte das estruturas intermédias e de topo.		• Questionário QA		• Diretores de turma (aplicação)	
1.2. Fortalecer a educação para a cidadania social e ambiental, estimulando o envolvimento dos alunos.	1.2.1. Articulação entre as atividades e os projetos de desenvolvimento educativo com as áreas temáticas da Cidadania e Desenvolvimento e com os Domínios de Articulação Curricular (DAC); 1.2.2. Reforço da internacionalização da escola através da candidatura a projetos; 1.2.3. Integração da participação dos alunos em projetos de desenvolvimento curricular nos processos de avaliação formal das	• Envolvimento: % de alunos que participam em atividades e projetos relacionados com cidadania social e ambiental • Desempenho: relação entre o desempenho académico dos alunos e a sua participação em projetos de cidadania • Assiduidade: % de frequência dos alunos envolvidos nos projetos, avaliando o impacto na assiduidade escolar	• Registos de participação e relatórios de atividades • Classificação e envolvimento em atividades (análise comparativa) • Registos de presenças e relatórios de participação • Questionários QA, QP, QEE	• Todos os alunos • Todas as turmas • 2 turmas por cada ano de escolaridade do Ensino Básico • 2 turmas por cada	• Coordenadora do PAAE • Diretor de turma	Anual Anual Anual Anual

	disciplinas envolvidas. 1.2.4. Promoção da biblioteca escolar como espaço de educação para a cidadania social e ambiental, incentivando a participação ativa dos alunos.	• Perceção: opiniões de pais, professores e alunos sobre o impacto das ações no ambiente escolar		ano do Ensino Secundário • 1 turma de cada curso do Ensino Profissional		
1.3. Responder mais eficazmente às necessidades específicas de aprendizagem de todos os alunos.	1.3.1. Potenciação da *Classroom* ou outras plataformas digitais como ferramentas facilitadoras da autorregulação dos alunos; 1.3.2. Criação de recursos de suporte de aula diversificados em sede de grupo de recrutamento e/ou conselho de turma; 1.3.4. Adequação das metodologias/recursos definidos em grupo às dinâmicas de cada grupo turma; 1.3.5. Adoção de estratégias de diferenciação	• Identificação: % de alunos sinalizados com necessidades de aprendizagem • Adaptações: n.º de adaptações curriculares significativas e não significativas implementadas • Apoio: % de alunos envolvidos em apoio pedagógico, tutoria ou estratégias diferenciadas • Progresso: comparação dos resultados dos alunos por domínios de competência	• Registos de sinalização, relatórios de turma e acompanhamento técnico-pedagógico • Registos formais de adequação curricular e relatórios pedagógicos • Listagens de apoio, planos individuais e registos de intervenção	• Todos os alunos sinalizados	• EMAEI	Anual Anual Anual Anual

	pedagógica transversais às diferentes disciplinas, consequentes com os diagnósticos realizados; 1.3.6. Potenciação da biblioteca escolar no sentido da promoção da leitura, das literacias e no apoio às aprendizagens; 1.3.7. Apoio sob medida a todos os alunos identificados via EMAEI; 1.3.8. Atribuição de tutorias de integração a alunos identificados, validados pela EMAEI; 1.3.9. Atribuição de apoio tutorial específico; 1.3.10. Criação de uma estrutura de apoio à integração dos alunos migrantes; 1.3.11. Seleção, em cada grupo disciplinar, de	(*vide* Referencial Comum de Avaliação), antes e depois das intervenções • Retenção: redução da taxa de retenção escolar, refletida na diminuição do número de alunos retidos ou com dificuldades persistentes escolar • Melhoria: % de alunos abrangidos por RTP que melhoraram os seus resultados escolares • Perceção: índice de satisfação de alunos e professores sobre a eficácia das estratégias de apoio implementadas • Sucesso: % de alunos que obtiveram sucesso após a implementação	• INOVAR e atas • Balanços semestrais e estatísticas de percurso escolar • Relatórios de apoio e evolução registada nas avaliações		• Diretor de Turma • Coordenador de grupo	Bienal Anual Anual Anual

	professores para apoiar alunos migrantes; 1.3.12. Adoção de medidas de apoio aos alunos dos cursos profissionais para a realização de módulos em atraso.	das diferentes medidas de apoio, por ciclo de ensino	• Questionários QA, QP • Resultados por ciclo	• Todos os alunos sinalizados e 2 professores de cada disciplina • Todos os alunos sinalizados	• Educação Especial Diretores de turma (QA) e Equipa de Autoavaliação (QP) • Diretor de Turma	
1.4. Fortalecer a parceria com as famílias para melhorar o desempenho escolar e reduzir a retenção dos alunos.	1.4.1. Receção aos encarregados de educação no início do ano letivo; 1.4.2. Reuniões regulares com os diretores de turma; 1.4.3. Reuniões de conselho de turma intercalares com a presença dos representantes dos	• Participação: % de encarregados de educação que participam nas reuniões escolares • Ações: n.º de iniciativas, sessões ou atividades desenvolvidas para e com encarregados de educação	• Listas de presenças e registos de participação • Relatórios de atividades e atas de CT	• 2 turmas por cada ano de escolaridade do Ensino Básico • 2 turmas por cada ano do Ensino Secundário • 1 turma de cada curso do Ensino Profissional	• Diretor de turma	Anual Anual

	encarregados de educação; 1.4.4. Reuniões regulares entre a direção e as estruturas representativas de pais e encarregados de educação (representantes dos encarregados de educação e Associação de Pais e Encarregados de Educação (APEE); 1.4.5. Informação regular sobre as aprendizagens através do INOVAR+;	• Resposta: taxa de resposta dos encarregados de educação às solicitações da escola • Desempenho: relação entre o acompanhamento dos encarregados de educação e o desempenho escolar dos alunos • Retenção: relação entre a taxa de retenção dos alunos e o nível de participação dos encarregados de educação • Assiduidade: relação entre a assiduidade dos alunos e o envolvimento dos encarregados de educação • Intervenção: n.º de intervenções atempadas com alunos que apresentam comportamentos disruptivos, realizadas em	• Devolução de formulários, autorizações e comunicações • Inovar e atas de CT • Atas, planos de acompanhamento, relatórios de intervenção			Anual Anual Anual Anual Anual

		articulação ativa com os encarregados de educação		• Todos os alunos		

NOTA: As turmas indicadas na Amostra não devem ser repetidas em objetivos diferentes.

Domínio 2 – Organização e Gestão da Comunidade Educativa

Meta: Promover a integração e a colaboração da comunidade educativa nas ações pedagógicas e administrativas por meio de ferramentas e práticas de gestão participativa.						
Objetivos	**Ações estratégicas**	**Métrica/indicador**	**Instrumentos de recolha**	**Amostra**	**Responsável**	**Calendarização ***
2.1. Otimizar a gestão escolar por meio da comunicação integrada e participação ativa da comunidade educativa.	2.1.1. Consolidação do plano de comunicação interna da escola; 2.1.2. Realização de reuniões entre a direção e os encarregados de educação explicitadoras dos	• Utilização: taxa de adesão e uso efetivo das plataformas digitais institucionais — site da escola, mail...	• Registos de acesso e dados de utilização • Questionário QC	• Comunidade Educativa	• Equipa de autoavaliação	Anual Anual

	documentos orientadores da escola; 2.1.3. Realização de reuniões entre a direção e os alunos explicitadoras dos documentos orientadores da escola; 2.1.4. Construção partilhada dos documentos orientadores da escola; 2.1.5. Elaboração de relatórios de autoavaliação intermédios e finais de cada setor;	• Satisfação: grau de satisfação e perceção da comunidade escolar quanto à clareza, transparência e eficácia da comunicação • Envolvimento: n.º de contactos, de reuniões, assembleias e fóruns participativos realizados • Participação: % de professores, alunos e famílias que participam em eventos e espaços de diálogo promovidos pela escola	• Registos institucionais e relatórios de atividades • Registos institucionais e relatórios de atividades		• Direção	Anual Anual
2.2. Reforçar o papel das lideranças intermédias para promover	2.2.1. Realização de reuniões regulares de conselho de coordenadores de departamento e coordenadores pedagógicos;	• Capacitação: % de lideranças intermédias que concluem formações internas ou externas	• Relatórios de formação e certificados de conclusão	• Coordenadores de Departamento, de Grupo, Coordenadores de Diretores de Turma e	• Grupo de Avaliação de Desempenho	Anual

a colaboração na implementação dos objetivos escolares.	2.2.2. Utilização dos tempos de trabalho colaborativo semanais para adequação das práticas pedagógicas ao cumprimento dos objetivos educacionais; 2.2.3. Constituição de Drives departamentais uniformizadas e atualizadas; 2.2.4. Realização de reuniões regulares departamentais, de grupo, de conselho de diretores de turma, EMAEI e de conselho de turma; 2.2.5. Constituição de grupos de trabalho colaborativo (inter)grupos e (inter)departamental 2.2.6. Inclusão do trabalho colaborativo interdisciplinar no planeamento, realização e	direcionadas para o desenvolvimento de competências de gestão e liderança • Colaboração: % de docentes que percecionam melhorias na comunicação, coordenação e apoio prestado pelas lideranças intermédias	• Questionário QP	Diretores de Turma	• Equipa de Autoavaliação	Anual

	monitorização do processo do ensino e da aprendizagem.					
2.3. Garantir uma gestão participativa estratégica, eficiente e sustentável dos recursos humanos, materiais e financeiros da escola.	2.3.1. Constituição de equipas pedagógicas estáveis que acompanhem as turmas ao longo do ciclo de aprendizagem; 2.3.2. Rotatividade na constituição de equipas de trabalho; 2.3.3. Conservação e reparação das instalações escolares, tendo em vista a melhoria dos serviços prestados; 2.3.4. Definição de procedimentos para partilha de recursos materiais; 2.3.5. Atualização de inventários; 2.3.6. Afetação dos recursos financeiros de acordo com priorizações realizadas;	• Transparência: índice de satisfação do corpo docente relativamente à clareza e abertura dos processos de gestão • Rotatividade: % de novos elementos que integram as equipas de trabalho (análise de registos de recursos humanos e composição das equipas) • Sustentabilidade: % de redução de desperdícios, como consumo de papel, energia e	• Questionário QP • Registos de recursos humanos e composição das equipas • Monitorização de consumos e relatórios ambientais • Inventários • Planeamento e execução orçamental/logística • Verificação dos relatórios de execução e monitorização de metas		• Equipa de Autoavaliação • Direção • Diretores de Instalações/de Curso • Direção	Anual Final do período de vigência do PEE Anual Anual Anual Anual

	2.3.7. Concretização do Plano de Prevenção e Emergência.	materiais escolares • Inventariação: n.º de inventários atualizados • Alocação: % de recursos distribuídos de acordo com o plano inicial • Execução: % de ações previstas no plano anual que foram efetivamente realizadas				

Domínio 3 – Formação e Desenvolvimento Profissional

Meta: Promover um ambiente colaborativo que incentive o desenvolvimento contínuo de professores e alunos, fornecendo-lhes as competências necessárias para se destacarem num ambiente educativo em constante evolução e alcançarem o seu potencial máximo.						
Objetivos	**Ações estratégicas**	**Métrica/indicador**	**Instrumentos de recolha**	**Amostra**	**Responsável**	**Calendarização***
3.1. Implementar mecanismos internos de apoio à inovação e excelência pedagógica.	3.1.1. Criação de recursos educativos diversificados; 3.1.2. Disseminação, entre pares, da formação realizada; 3.1.3. Partilha de práticas científico-pedagógicas relevantes; 3.1.4. Consolidação dos planos de trabalho que potenciam o impacto das iniciativas curriculares e pedagógicas nas aprendizagens dos alunos; 3.1.5. Consolidação do PADDE (Plano de	• Resultados: % de alunos nos quadros de mérito académico • Formação: n.º de docentes participantes em formações sobre inovação pedagógica • Satisfação: grau de satisfação dos professores com os mecanismos de apoio à inovação • Feedback: perceção dos alunos sobre melhorias no ensino decorrentes das inovações implementadas	• Atas de CT • Relatórios de formação e certificados de conclusão • Questionário QP • Questionário QA	• Todos os alunos • Todos os docentes	• Diretor de turma • Grupo de Avaliação de Desempenho • Equipa de Autoavaliação	Anual Anual Anual Anual

	Ação Digital da Escola).					
3.2. Concretizar a realização de programas formativos alinhados com as necessidades da escola, em articulação com o Centro de Formação (CFAE) ou outras entidades formativas.	3.2.1. Levantamento de necessidades de formação docente e não docente; 3.2.2. Realização de modalidades de formação adequadas às necessidades diagnosticadas; 3.2.3. Elaboração de propostas ao Conselho Científico para a certificação de ações; 3.2.4. Propostas de formação certificada para docentes e não docentes, em articulação com o CFAE ou outras entidades formativas.	• Formação: n.º total de ações de formação promovidas pelo CFAE ou outras entidades, alinhadas com as necessidades identificadas pela escola • Participação: taxa de adesão de docentes e não docentes às formações, incluindo ACD, sessões de disseminação e partilha de boas práticas • Impacto: % de docentes que referem ter integrado, de forma comprovada, os conhecimentos adquiridos na sua prática pedagógica	• Registos institucionais • Listas de presenças e dados de inscrição • Relatórios de autoavaliação	• Docentes • Docentes e não docentes • Docentes avaliados	• Coordenadora do Plano de Formação • Avaliadores internos	Anual Anual Anual

3.3. Proporcionar aos alunos dos cursos profissionais percursos formativos de excelência reconhecida, alinhados com as exigências do mercado de trabalho.	3.3.1. Parcerias e protocolos com o tecido empresarial e instituições do ensino superior, entre outras; 3.3.2. Reforço de parcerias internacionais (programa Erasmus-VET); 3.3.3. Integração de metodologias ativas de ensino, como projetos interdisciplinares e aprendizagem baseada em problemas; 3.3.4. Inserção nas planificações de atividades que visem o desenvolvimento de competências socio emocionais,	• Satisfação: grau de satisfação das empresas parceiras com o desempenho técnico e comportamental dos estagiários • Empregabilidade: % de alunos empregados na área de formação • Participação: % de alunos que completam os estágios e projetos profissionais obrigatórios • Conclusão: % de alunos que concluem o curso dentro do tempo previsto	• Relatórios de estágio • Acompanhamento de ex-alunos • Pautas de avaliação e relatórios de estágio • Pautas de avaliação e relatórios de	• Alunos dos Cursos Profissionais em estágio	• Diretores de curso	Anual (início do ano letivo seguinte) Anual (janeiro do ano seguinte) Anual Anual

	como trabalho em equipa, comunicação e resiliência; 3.3.5. Criação de salas de aula flexíveis e colaborativas para simular ambientes de trabalho reais; 3.3.6. Participação dos alunos em competições técnicas, feiras e eventos profissionais; 3.3.7. Realização de eventos anuais, como feiras de profissões, para aproximar a escola da comunidade e do mercado de trabalho.		conclusão de curso			

Domínio 4 – Cultura organizacional

Meta: Fortalecer o espírito de comunidade e reforçar a identificação com o ideário e os elementos físicos e simbólicos da escola.						
Objetivos	**Ações estratégicas**	**Métrica/indicador**	**Instrumentos de recolha**	**Amostra**	**Responsável**	**Calendarização***
4.1. Promover iniciativas que contribuam para o desenvolvimento de um espírito de comunidade educativa e a identificação com o ideário e os espaços físico e simbólico da escola.	4.1.1. Acolhimento planeado de novos docentes; 4.1.2. Receção aos alunos no início do ano letivo; 4.1.3. Receção aos Encarregados de Educação dos novos alunos; 4.1.4. Tutorias de integração para todos os alunos de 7.º e 10.º anos (novos na escola); 4.1.5. Integração do Plano de atividades da Associação de Estudantes e da Associação de Pais e Encarregados de Educação no	• Participação: % de alunos, pais e comunidade envolvidos em atividades e projetos escolares • Sentido de pertença: resultados de questionários sobre ambiente escolar, espírito de comunidade e identificação com os valores da escola	• Atas de Conselho de turma e relatórios de projetos • Questionário QC	• Comunidade escolar	• Diretores de turma e Coordenador do PAAE • Equipa de Autoavaliação	Anual Anual

	Plano Anual de Atividades da Escola; 4.1.6. Integração da Associação de Estudantes e a Associação de Pais e Encarregados de Educação nas atividades da escola; 4.1.7. Concretização das atividades previstas no Plano de Atividades da Associação de Estudantes e da Associação de Pais e Encarregados de Educação; 4.1.8. Promoção de atividades dirigidas a e/ou dinamizadas pelos parceiros educativos.					
4.2. Promover o envolvimento da	4.2.1. Atualização semanal da Página da escola	• Redes sociais: n.º de seguidores • Site: n.º de visitas	• Redes sociais, site		• Equipa de Autoavaliação	Anual

comunidade escolar na valorização dos ideais, símbolos e identidade da escola perante a comunidade externa.	e das redes sociais; 4.2.2. Consolidação / estabelecimento de parcerias no desenvolvimento de Atividades e Projetos; 4.2.3. Consolidação / estabelecimento de protocolos de cooperação com as instituições de ensino superior, promovendo a partilha de conhecimentos e recursos; 4.2.4. Otimização dos recursos de divulgação de atividades e projetos (redes sociais oficiais, Smart TV, placards de sala de aula/escola, rádio escolar (RTE), entre outros);	• Parcerias: n.º de parcerias (existentes / novas) • Matrículas: n.º de inscrições como primeira opção	• Registos institucionais		• Direção	Anual Anual Anual

	4.2.5. Divulgação interna e sistemática das atividades da escola, utilizando os recursos digitais ou outros; 4.2.6. Participação em concursos e/ou projetos de iniciativa local ou nacional.					
4.3. Aumentar a participação ativa dos pais e encarregados de educação e da comunidade alargada na vida da escola.	4.3.1. Realização de eventos promotores do sentimento de pertença; 4.3.2. Realização de eventos promotores dos exercícios de cidadania ativa e inclusão; 4.3.3. Realização de ações conjuntas com a associação de pais e associação de estudantes;	• Feedback: grau de satisfação e perceção dos pais/encarregados de educação • Colaboração: qualidade do envolvimento com professores e comunidade escolar • Frequência: regularidade da presença dos pais nas atividades/reuniões • Impacto: perceção de influência da	• Questionário QEE • Questionário QC • Registos de participação em eventos e reuniões por ciclo de aprendizagem	• 2 turmas por cada ano de escolaridade do Ensino Básico • 2 turmas por cada ano do Ensino Secundário • 1 turma de cada curso do Ensino Profissional (exceto 7.º e 10.º) • 2 professores por grupo de recrutamento	• Equipa de Autoavaliação	Bienal (9º e 12º anos) Anual Anual Anual

	4.3.4. Realização de ações formativas dirigidas a Encarregados de Educação; 4.3.5. Realização de ações formativas dinamizadas por Encarregados de Educação.	participação na vida da escola (	• Questionário QP e QEE			

* Nos casos em que a calendarização é bienal a recolha de dados será sempre feita anualmente. A análise é que será bienal (em sede de avaliação intermédia do PEE).

6.MONITORIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DO PEE

A avaliação do PEE, sendo da competência do Conselho Geral, pressupõe o envolvimento de toda a comunidade escolar e será concretizada em cada ano letivo, através dos documentos elaborados para o efeito e oportunamente divulgados. Deve incluir uma avaliação intermédia e uma avaliação final.

A avaliação intermédia ocorrerá no final de cada ano letivo e corresponde à avaliação do plano estratégico desse ano. A avaliação final decorrerá no término da vigência do PEE.

Anexo1. Instrumentos:

Domínio 1 – Ensino e aprendizagem

- **Perceção:** índice de satisfação dos alunos relativamente à adequação das estratégias pedagógicas às suas necessidades (questionários de perceção)
- **Perceção:** opiniões de pais, professores e alunos sobre o impacto das ações no ambiente escolar (questionários de perceção)
- **Perceção:** índice de satisfação de alunos e professores sobre a eficácia das estratégias de apoio implementadas (questionários)

Domínio 2 – Organização e Gestão da Comunidade Educativa

- **Satisfação:** grau de satisfação e perceção da comunidade escolar quanto à clareza, transparência e eficácia da comunicação (questionários de satisfação)
- **Colaboração:** % de docentes que percecionam melhorias na comunicação, coordenação e apoio prestado pelas lideranças intermédias (questionários de perceção)
- **Transparência:** índice de satisfação da comunidade relativamente à clareza e abertura dos processos de gestão (questionários internos de perceção)

Domínio 3 – Formação e Desenvolvimento Profissional

- **Satisfação:** grau de satisfação dos professores com os mecanismos de apoio à inovação (questionários de perceção)
- **Feedback:** perceção dos alunos sobre melhorias no ensino decorrentes das inovações implementadas (inquéritos de satisfação)

Domínio 4 – Cultura Organizacional

- **Feedback:** grau de satisfação e perceção dos pais/encarregados de educação (questionários online ou em papel)
- **Colaboração:** qualidade do envolvimento com professores e comunidade escolar (questionários a professores e lideranças intermédias)
- **Impacto:** perceção de influência da participação na vida da escola (questionários a pais e professores)

2. Identificação de redundâncias

Satisfação/Perceção dos alunos

- Domínio 1: “índice de satisfação dos alunos relativamente à adequação das estratégias pedagógicas”
- Domínio 3: “perceção dos alunos sobre melhorias no ensino decorrentes das inovações implementadas”

  → Ambas medem satisfação ou perceção dos alunos sobre estratégias pedagógicas/ensino. Podem ser consolidadas num único instrumento focado em perceção dos alunos sobre ensino e inovações.

Satisfação/Perceção dos professores

- Domínio 3: “grau de satisfação dos professores com os mecanismos de apoio à inovação”
- Domínio 1: “índice de satisfação de alunos e professores sobre eficácia das estratégias de apoio implementadas”

  → Redundante, ambos medem satisfação dos professores com estratégias de apoio e inovação. Podem ser integrados num questionário único para professores

Perceção/Feedback dos pais

- Domínio 4: “grau de satisfação e perceção dos pais/encarregados de educação”
- Domínio 1: “opiniões de pais, professores e alunos sobre impacto das ações no ambiente escolar”

  → Sobreposição clara. Podem ser consolidados num questionário de perceção global de pais sobre impacto e satisfação.

Colaboração / Transparência / Comunicação

- Domínio 2: “Colaboração: % de docentes que percecionam melhorias na comunicação, coordenação e apoio prestado pelas lideranças intermédias”
- Domínio 2: “Transparência: índice de satisfação da comunidade relativamente à clareza e abertura dos processos de gestão”

  → Embora relacionados, Colaboração foca docentes e Transparência foca comunidade. Podem permanecer separados, mas talvez com algumas questões combinadas sobre clareza da comunicação.

Quadro de consolidação de questionários

Dimensão / Objetivo	Público-alvo	Conteúdo principal	Instrumento consolidado / Observações
Satisfação/Perceção do Ensino e Inovação	Alunos	- Grau de satisfação com estratégias pedagógicas- Perceção sobre melhorias decorrentes das inovações implementadas	Combina Domínio 1 e Domínio 3 (alunos). Um questionário único de perceção do aluno sobre ensino e inovação.
Satisfação/Perceção de Apoio e Estratégias	Professores	- Grau de satisfação com mecanismos de apoio à inovação- Avaliação da eficácia das estratégias de apoio implementadas	Combina Domínio 1 e Domínio 3 (professores). Mantém foco nos professores, reduzindo redundâncias.
Satisfação/Perceção dos Pais e Impacto das Ações	Pais/Encarregados	- Satisfação geral com a escola e ações implementadas- Perceção do impacto da participação na escola e na comunidade	Combina Domínio 1 e Domínio 4 (pais). Único questionário para captar feedback e impacto percebido.
Colaboração e Envolvimento	Professores e lideranças intermédias	- Qualidade do envolvimento com a comunidade escolar- Coordenação e apoio das lideranças intermédias	Combina Domínio 2 (Colaboração) + Domínio 4 (Colaboração). Mantém separação por público, mas reduz duplicações.
Comunicação e Transparência	Comunidade escolar (todos os *stakeholders*)	- Clareza, transparência e eficácia da comunicação da escola- Abertura dos processos de gestão	Domínio 2 (Satisfação e Transparência). Pode incluir uma seção de professores e outra de restante comunidade.

Resumo de racionalização

1. Alunos: 1 questionário único → satisfação + perceção de inovações.
2. Professores: 1 questionário único → satisfação com apoio + eficácia das estratégias.
3. Pais: 1 questionário único → satisfação + perceção do impacto das ações.
4. Colaboração e Envolvimento: questionário específico para professores e lideranças.
5. Comunicação e Transparência: questionário específico para a comunidade escolar, podendo ser segmentado por grupo.